



Eclass4U

The best Choice for you

Θεματική Ενότητα: ΔΕΟ **40** –

Ακαδ. Έτος: 2022-23

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Πρόγραμμα Σπουδών: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (ΔΕΟ)

Θεματική Ενότητα: Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ40)

Ακαδημαϊκό Έτος: 2022-23

1η Γραπτή Εργασία

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
ΘΕΜΑ 1	3
1.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος – PEST-DG	4
1.2. Κλαδική Ανάλυση 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων Porter – Ο Κλάδος Κατασκευών & Διαχείρισης Ακινήτων.	8
Συμπέρασμα ΑΝΑΛΥΣΗΣ PORTER:	12
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ 1^{ου} θέματος	13

Εισαγωγή

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα, διαμορφώνεται από ορισμένες δυνάμεις, που ασκούν επιδράσεις, στην πορεία των επιχειρήσεων αυτών. Όπως προκύπτει, η ανάλυση των δυνάμεων του περιβάλλοντος, είναι αναγκαία, για τον καθορισμό των στρατηγικών της κάθε επιχείρησης. Εκτός από την εκτίμηση των δυνάμεων του περιβάλλοντος, των επιχειρήσεων, θα πρέπει και να εκτιμώνται οι δυνάμεις του ανταγωνισμού, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να προβλέψουν το ρίσκο και να επιλέξουν τις κατάλληλες στρατηγικές, που θα τους βοηθήσουν να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους.



ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

Πρόγραμμα Σπουδών: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ (ΔΕΟ)
Θεματική Ενότητα: Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ40)

Ακαδημαϊκό Έτος: 2022-23

1η Γραπτή Εργασία

ΘΕΜΑ **1**

Θέμα 1^ο (βαρύτητα 35%)

Η Lamda Development (www.lamdadev.com) είναι εταιρεία συμμετοχών που εξειδικεύεται στην ανάπτυξη, επένδυση και διαχείριση ακινήτων τόσο στην Ελλάδα όσο και σε χώρες της Ν.Α. Ευρώπης μέσω των θυγατρικών της εταιριών. Οι σημαντικότερες επενδύσεις του Ομίλου είναι: τρία εμπορικά και ψυχαγωγικά κέντρα (The Mall Athens και Golden Hall στην Αθήνα και Mediterranean Cosmos στη Θεσσαλονίκη), η Μαρίνα Φλοίσβου στο Φάληρο και η ολοκληρωμένη μητροπολιτική ανάπτυξη της έκτασης του Μητροπολιτικού Πόλου Ελληνικού – Αγίου Κοσμά.

Ερώτημα 1.1 (15%)

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο PEST-DG (Πολιτική/Νομική διάσταση, Οικονομική διάσταση, Κοινωνική – Πολιτιστική διάσταση, Δημογραφική διάσταση, Τεχνολογική διάσταση, Παγκόσμια διάσταση) εντοπίστε και αναλύστε περιεκτικά τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον του Ομίλου σε επίπεδο χώρας (Ελλάδα) και με έμφαση στον τομέα των κατασκευών μεγάλων εμπορικών και ψυχαγωγικών κέντρων στην Ελλάδα.

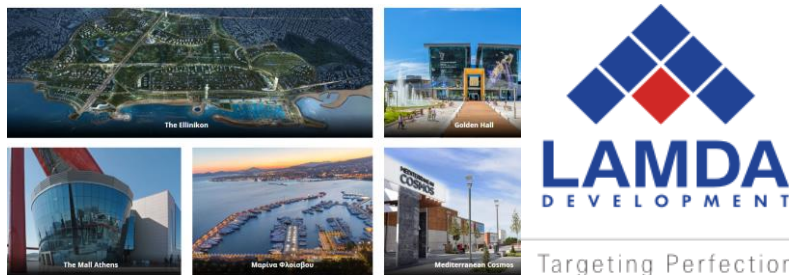
*Θεωρία για τεκμηρίωση Παπαδάκης, 2016, 2.3-2.5 του Τόμου Α΄
Στρατηγική των Επιχειρήσεων, σελ.69-77*

1. **ΕΞΕΙΣ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΑΝΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕ ΘΑ ΤΙΣ ΒΑΖΕΤΕ ΜΕ ΟΛΟΚΛΗΡΟ ΤΟ LINK, αλλά με Σύστημα Harvard, δηλαδή (Ιωάννου, 2022 = ο συγγραφέας και η ημερομηνία δημοσίευσης του άρθρου. Αν δεν αναφέρεται όνομα, βάζετε ονομασία πηγής και έτος ανάρτησης, π.χ. → (capital, 2022). Το Link στο τέλος στη βιβλιογραφία ως εξής:**

CAPITAL.gr (2022), Κομισιόν: Εντυπωσιακή πρόβλεψη για την ανάπτυξη στην Ελλάδα - Ανεβάζει τον πήχη στο 7,1% του ΑΕΠ το 2021, διαθέσιμο στο <https://www.protothema.gr/economy/article/1180545/komision-eduposiaki-provlepsi-gia-tin-anaptuxi-stin-ellada-anevazei-ton-pihi-sto-71-tou-aep-to-2021/>

1.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος – PEST-DG

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μία ατέρμονη διαδικασία με σκοπό να είναι πάντα έτοιμες να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα στελέχη των επιχειρήσεων αναζητούν και συλλέγουν τις κατάλληλες πληροφορίες που θα τις χρησιμοποιήσουν στην λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο που χρησιμοποιούν για τον προσδιορισμό και την κατανόηση των βασικότερων μεταβλητών του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST-DG που εστιάζει σε έξι ακόλουθες κατηγορίες παραγόντων (Παπαδάκης, 2016, σελ.69-77):



- ◆ Στο **πολιτικό νομικό- περιβάλλον**, οι πολιτικές αποφάσεις που λαμβάνει κάθε κυβέρνηση, είναι κρίσιμες για κάθε επιχείρηση αφού στην μεγάλη τους πλειοψηφία τους έχουν αντίκτυπο στην οικονομική ζωή της χώρας και κατά προέκταση στην επιχειρηματικότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι πολιτικές λιτότητας που εφαρμόστηκαν τα προηγούμενα χρόνια και συρρίκνωσαν σημαντικά την επιχειρηματικότητα στην χώρα. Επιπρόσθετα, οι πολιτικές σταθερότητας και τα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που **ενισχύουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την προώθηση αναπτυξιακών έργων** και μεταρρυθμίσεις που θα προωθήσουν την αειφορία και θα απελευθερώσουν τις αγορές και την ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού. [<https://www.lamdadev.com/el/%CE%B7-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB.html>]
- ◆ Ωστόσο, σε τροχιά «αναγέννησης από τις στάχτες του» έχει εισέλθει την τελευταία διετία ο κατασκευαστικός και οικοδομικός κλάδος στην Ελλάδα, κάτι που αντανακλάται στις βελτιωμένες επιδόσεις σε διαρθρωτικά μεγέθη, όπως η προστιθέμενη αξία και η απασχόληση, αλλά και στον αυξανόμενο αριθμό των οικοδομικών αδειών και την ανοδική τάση των τιμών των κατοικιών. Σε σχετική μελέτη της, η Alpha Bank σημειώνει ότι κατά την περίοδο 2009-2020, ο κατασκευαστικός κλάδος στην Ελλάδα απώλεσε το 60% της προστιθέμενης αξίας του, ενώ το ΑΕΠ της χώρας μειώθηκε σωρευτικά κατά 27% την ίδια περίοδο <https://www.kathimerini.gr/economy/561921082/anakampsi-ston-klado-ton-kataskeyon-tin-teleytaia-dietia/>
- ◆ Σε **οικονομικό** επίπεδο, πλέον υπάρχει ένα κλίμα σταθερότητας στην οικονομία της Ελλάδας, η οποία εφαρμόζοντας τις απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις που ζητήθηκαν από τους ευρωπαϊκούς θεσμούς, έχει βγει από την βαθιά κρίση του παρελθόντος. Ένας ακόμα παράγοντας που ανήκει στην συγκεκριμένη κατηγορία και αποτελεί τροχοπέδη για κάθε επιχειρηματική πρωτοβουλία είναι η **γραφειοκρατία** σε πλαίσιο ανάλυσης της οικονομικής διάστασης, τα τελευταία έτη η κατάσταση των ελληνικών δημοσιονομικών μεγεθών, δείχνει **σημεία ανάκαμψης**. Η **πανδημία του κορονοϊού** ενισχύει την τάση ύφεσης καθώς η ρευστότητα είναι περιορισμένη και η ανεργία είναι σε υψηλά επίπεδα. Η συρρίκνωση του εισοδήματος αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι προσπάθειες της δημοσιονομικής προσαρμογής των τελευταίων ετών είχαν άμεση επίδραση στον κλάδο και μάλιστα, δυσανάλογη με άλλους. Πιο συγκεκριμένα, η σωρευτική μείωση της **προστιθέμενης αξίας των Κατασκευών** μεταξύ 2008 – 2019 έφτασε το **87,7%**, ενώ της απασχόλησης το 61,8%, ξεπερνώντας σε μεγάλο βαθμό τη

μείωση που καταγράφεται στο σύνολο και στους υπόλοιπους τομείς της ελληνικής οικονομίας (ΠΗΓΗ: ΕΛΣΤΑΤ¹).

- ♦ Σε πεδίο **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ**, σημαντικό είναι ανάμεσα σε άλλα και το γεγονός ότι υπάρχει υψηλή ανεργία στην χώρα, αν και παρατηρείται ότι, τα τελευταία χρόνια το κατά κεφαλήν εισόδημα στην Ελλάδα έχει μια **σχετική αυξητική τάση**, σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια της οικονομικής κρίσης . Επίσης, η ομαλή ένταξη αυτών των κοινωνικών ομάδων δημιουργεί θέσεις εργασίας). Οι αγοραστικές συμπεριφορές και ο τρόπος ζωής έχει αλλάξει και μαζί διαφοροποιείται και η κουλτούρα, τα ήθη ακόμα και οι αξίες. Επιπρόσθετα, οι ροές προσφύγων στην χώρα δημιουργούν νέες ανάγκες στην αγορά εργασίας κι αλλάζουν τον πολιτισμικό χάρτη της χώρας (Πρώτο Θέμα, 2022, capital, 2022).
- ♦ **Τεχνολογική διάσταση.** Αναφέρεται στις τεχνολογικές τάσεις και τα επιτεύγματα της τεχνολογίας. Η τεχνολογία αποτελεί σημαντική παράμετρο ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Στον κλάδο, σημειώνεται επιτυχής ανάληψη έργων από τις κατασκευαστικές εταιρίες λόγω της καλύτερης διαχείρισης των επιχειρηματικών τους κινδύνων μέσω της ενίσχυσης της αποδοτικότητας των έργων τους ως αποτέλεσμα των επενδύσεων για νέες τεχνολογίες και ψηφιακά εργαλεία <https://www.ot.gr/2021/11/01/kataskeyastikes/pagkosmia-ereyna-kpmg-o-kataskeyastikos-klados-sta-prothyra-themeliodon-allagon/> Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά στοιχεία που επιβεβαιώνουν την τεχνολογική ενίσχυση του περιβάλλοντος της LAMDA http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_07072022_REP.pdf²: η μετάβαση σε ένα νέο ενεργειακό μοντέλο φιλικό στο περιβάλλον, η ενεργειακή αναβάθμιση του κτιριακού αποθέματος της χώρας και τη χωροταξική μεταρρύθμιση, η μετάβαση σε ένα πράσινο και βιώσιμο σύστημα μεταφορών, η αειφόρος χρήση των πόρων, η ανθεκτικότητα στην κλιματική αλλαγή και η διατήρηση της βιοποικιλότητας
- ♦ **Παγκόσμια διάσταση.** Οι διεθνείς εξελίξεις σε οικονομικό και πολιτικό επίπεδο μπορεί να επηρεάσουν τις πολιτικές εισαγωγών και εξαγωγών. Η απελευθέρωση των ενεργειακών αγορών και η παγκόσμια ενεργειακή κρίση από την άλλη, ενισχύουν τις τάσεις για ανάπτυξη των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Διεθνούς πλαισίου κοινοπραξίες και **συνεργασίες πολυεθνικών ομίλων ενισχύουν** την κυριαρχία των ελλήνων ηγετών του κλάδου³. <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3661498/neo-skiniko-kai-isorropies-ston->

¹ Έχει υπολογισθεί ότι για κάθε €1 που δαπανάται στον τομέα των κατασκευών προστίθενται €1,8 στο ΑΕΠ της χώρας, εκ των οποίων €0,4 καταλήγουν στα ταμεία του κράτους. Αντίστοιχα, για κάθε €1 εκατ. αξίας που παράγουν οι κατασκευές, δημιουργούνται 39 θέσεις εργασίας στην οικονομία, εκ των οποίων 13 αφορούν άμεσα τον κλάδο των κατασκευών. <https://gobhma.gr/>

² Άλλοι παράγοντες αυτοί που συνδέονται με την ψηφιακή μετάβαση: ψηφιακή μετάβαση και έχει ως επιμέρους άξονες: η συνδεσιμότητα για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και το κράτος, ο ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους και των επιχειρήσεων. http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_07072022_REP.pdf

³ στο στόχευμα του νέου σχήματος, είναι πιθανό να βρεθεί η εξαγορά και άλλης εταιρείας με στόχο το νέο κατασκευαστικό σχήμα που θα δημιουργηθεί υπό τον κ. Κούτρα, με την χρηματοοικονομική στήριξη του Ομίλου από την Κύπρο, να αποτελέσει το νέο παίκτη της κατασκευαστικής αγοράς. Προς αυτή την κατεύθυνση άλλωστε συνηγορεί και η μέχρι τώρα πορεία του πρώην στελέχους στην INTPAKAT, ο οποίος κατάφερε από τον Ιανουάριο του 2019 οπότε και απέκτησε ποσοστό 20% να "αλλάξει κατηγορία" τον κατασκευαστικό Όμιλο, αυξάνοντας από 300 εκατ. σε 1,1 δισ. το ανεκτέλεστο των

[klado-ton-kataskeuon](https://www.kathimerini.gr/economy/561909478/katoikies-ayxisti-timon-kata-39-se-tessera-chronia/) , <https://www.kathimerini.gr/economy/561909478/katoikies-ayxisti-timon-kata-39-se-tessera-chronia/> Τέλος, οι πολιτικές που ακολουθούνται από ηγέτιδες χώρες στην παγκόσμια σκηνή (ΗΠΑ, Ην. Βασίλειο) προκαλούν αναστάτωση στο διεθνές εμπόριο (<https://www.theguardian.com/business/2017/jan/10/trump-brexit-global-economy-world-bank-2017;>, <https://www.ft.com/content/a5405d46-b280-11e7-a398-73d59db9e399>) .

- ♦ **Δημογραφικό Περιβάλλον.** Αναφορικά με το μέγεθος του πληθυσμού και τη γεωγραφική του και την ηλικιακή του αρχιτεκτονική, η ελληνική αγορά είναι σχετικά μικρή, ενώ τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού αναφορικά με το μέγεθος, τη σύνθεση και κατανομή του και τις μετακινήσεις πληθυσμών επηρεάζουν και τη σύνθεση του καταναλωτικού κοινού της ενέργειας. . Στην περίπτωση της Ελλάδας, σύμφωνα με τις προβλέψεις της ΕΛΣΤΑΤ, τις επόμενες δεκαετίες θα υπάρξει σημαντική μείωση του πληθυσμού και αύξηση του δείκτη γήρανσης (www.statistics.gr).

Συμπέρασμα : Τα τελευταία χρόνια, η οικονομική ύφεση σε συνδυασμό με την πρόσφατη υγειονομική κρίση, που πλήττει τη χώρα, η περικοπή του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων και η υψηλότερη μείωση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας, επηρέασαν σε μέγιστο βαθμό τον κατασκευαστικό κλάδο, ο οποίος κατέγραψε σημαντικές απώλειες. <https://www.iefimerida.gr/oikonomia/polyepipedes-pieseis-klados-kataskeyon-akiniton> . Διάχυτη παραμένει η αισιοδοξία για τον κλάδο, καθώς μια σειρά από κολοσσιαία κατασκευαστικά έργα που ξεκινούν το προσεχές διάστημα σηματοδοτούν μια πρωτοφανή μελλοντική ανάπτυξη του κατασκευαστικού κλάδου που μπορεί να δώσει ώθηση, όχι μόνο στην κοινωνία μέσω νέων λειτουργικών υποδομών και θέσεων εργασίας, αλλά και στην ευρύτερη οικονομία με τη δημιουργία ενός ισχυρού επενδυτικού κλίματος <https://www.iefimerida.gr/oikonomia/polyepipedes-pieseis-klados-kataskeyon-akiniton>. Από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν προκύπτει ότι η **ανάπτυξη υποδομών και άλλων κατασκευαστικών έργων αποτελεί μια από τις βασικές προτεραιότητες της αναπτυξιακής πολιτικής** της χώρας για τα επόμενα χρόνια. Ειδικότερα http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_07072022_REP.pdf : α) οι πόροι από το ΕΠΑ και το ΕΣΠΑ αναμένεται να παρέχουν πρόσθετη ώθηση στην κατασκευαστική δραστηριότητα, καθώς παρόμοια προγράμματα εφαρμόστηκαν και τα προηγούμενα χρόνια, β) η τρέχουσα ανοδική τάση που καταγράφεται στην οικοδομική δραστηριότητα (επενδύσεις σε κατοικίες) θα συνεχιστεί και τα επόμενα έτη, απέχοντας ωστόσο σημαντικά σε σχέση με το επίπεδο της δεκαετίας του 2000 και γ) η ώθηση στην κατασκευαστική δραστηριότητα θα δοθεί στο μεγαλύτερο μέρος της από τους πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης που εκτιμάται ότι θα κατευθυνθούν σε τεχνικά έργα

υπογεγραμμένων συμβάσεων του.

Ερώτημα 1.2 (20%)

Λαμβάνοντας υπόψη το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter (Porter Five Forces Model) αναλύστε τις επιμέρους δυνάμεις και εκτιμήστε την ένταση της κάθε δύναμης συζητώντας τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο των κατασκευών μεγάλων εμπορικών και ψυχαγωγικών κέντρων στην Ελλάδα.

Θεωρία για τεκμηρίωση Παπαδάκης, 2016, ΕΝΟΤΗΤΑ 2.4.1.

1.2. Κλαδική Ανάλυση 5 Ανταγωνιστικών Δυνάμεων Porter – Ο Κλάδος Κατασκευών & Διαχείρισης Ακινήτων.

Στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης σημαντικό ρόλο παίζει όχι μόνο το μάκρο περιβάλλον της αλλά και το μικρό περιβάλλον της. Για την καλύτερη μελέτη αυτού, υιοθετείται το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter, οι οποίες είναι α) η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, β) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, δ) ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις και ε) η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Ο τομέας των Κατασκευών σχεδιάζει και υλοποιεί ένα πλήθος έργων τα οποία συμβάλουν καθοριστικά στην ενίσχυση της παραγωγικότητας της οικονομίας, την αιεφόρο ανάπτυξη και την ποιότητα διαβίωσης των πολιτών. Οι δύο βασικές κατηγορίες κατασκευαστικών έργων είναι τα έργα υποδομής και τα κτιριακά/οικοδομικά έργα. Στην προκειμένη περίπτωση ο κατασκευαστικός και κλάδος διαχείρισης ακινήτων μπορεί να προσεγγιστεί ως εξής:

ΑΝΑΛΥΣΗ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Σύμφωνα με σχετικές μελέτες του IOBE [2020,2021], οι πόροι από το Ταμείο Ανάκαμψης μαζί με τα υπόλοιπα Ευρωπαϊκά Ταμεία και τους Εθνικούς πόρους αναμένεται να χρηματοδοτήσουν έργα υποδομών που θα τροφοδοτήσουν την ισχυρή ανάπτυξη των Κατασκευών τα επόμενα χρόνια, τερματίζοντας τη μεγάλη συρρίκνωση του κλάδου⁴. Επίσης, προσδοκάται ότι οι επενδύσεις σε Κατασκευές – κυρίως στις υποδομές θα ενισχύσουν σημαντικά το μερίδιό τους στο ΑΕΠ την περίοδο 2022-2026. Η αξία παραγωγής των κατασκευαστικών έργων υποδομών και κατοικιών θα ακολουθήσει ισχυρή ανοδική πορεία την περίοδο 2022 – 2026, ξεπερνώντας τα 18 δισεκ ευρώ το 2025 από 7,6 δισεκ. το 2020 <https://www.economix.gr/2022/07/08/paketo-13-dis-evro-ghtypa-tin-porta-tou-kataskevastikou-kladou/>. Συνεπώς, αν και υπάρχουν εμπόδια εισόδου, υπάρχει απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, η οποία αξιολογείται ως μέτρια, δεδομένης της ιδιαίτερης δυναμικής και των αναπτυξιακών προοπτικών που εμφανίζει ο κλάδος.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΥΝΑΜΗΣ : μέτρια

⁴ Με βάση την ανάλυση των δράσεων του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΕΣΑΑ) εκτιμάται ότι επιχορηγήσεις ύψους 7,96 δισεκ ευρώ θα κατευθυνθούν σε έργα που έχουν άμεση σχέση με τις Κατασκευές, κινητοποιώντας συνολικούς πόρους ύψους 13,3 δισεκ. <https://www.economix.gr/2022/07/08/paketo-13-dis-evro-ghtypa-tin-porta-tou-kataskevastikou-kladou/>

2. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Η διαταραχή στην αλυσίδα αξίας και εφοδιασμού μαζί με την κορύφωση της ζήτησης στις υπηρεσίες κατασκευών και διαχείρισης ακινήτων αποτελούν, συνδυαστικά, δύο κρίσιμους παράγοντες των πρωτόγνωρων ανατιμήσεων στις πρώτες ύλες και στα υλικά. Πολυεπίπεδες οι πιέσεις που δέχεται ο κλάδος κατασκευών και ακινήτων, σύμφωνα με μελέτη της KPMG <https://www.iefimerida.gr/oikonomia/polyepipedes-pieseis-klados-kataskeyon-akiniton> . Η ανάπτυξη των δημόσιων και ιδιωτικών κατασκευαστικών έργων, η συμμετοχή σε δημόσια έργα και ο εκσυγχρονισμός του παραγωγικού δυναμικού του κλάδου θα απαιτήσουν σημαντικά αυξημένους πόρους χρηματοδότησης από το χρηματοπιστωτικό σύστημα, τόσο σε κεφάλαια κίνησης όσο και σε μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δανειακά κεφάλαια [εδώ, ως εννοείται ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ ο τραπεζικός τομέας και οι υπηρεσίες χρηματοοικονομικών και επενδυτικών επιχειρηματικών λύσεων].

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΥΝΑΜΗΣ : σχετικά μέτρια

3. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι: (Παπαδάκης, 2016, σελ.84): Μέγεθος του αγοραστή, Αριθμός προμηθευτών, Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, Χαρακτηριστικά του προϊόντος, Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Τα δημόσια έργα ειδικότερα είναι έργα υποδομής μιας χώρας που καλύπτουν βασικές ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, συμβάλλουν στην ανάπτυξη των κύριων παραγωγικών δραστηριοτήτων, στην ασφάλεια της χώρας και γενικά αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.⁵ Εκτιμάται επίσης ότι η αξία παραγωγής των κατασκευαστικών έργων υποδομών και κατοικιών θα ακολουθήσει ισχυρή ανοδική πορεία την περίοδο 2022-2026 http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_07072022_REP.pdf

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΥΝΑΜΗΣ : από ιδιώτες πελάτες = πολύ χαμηλή, από δημόσιο και μεγάλους πελάτες= σχετικά υψηλή

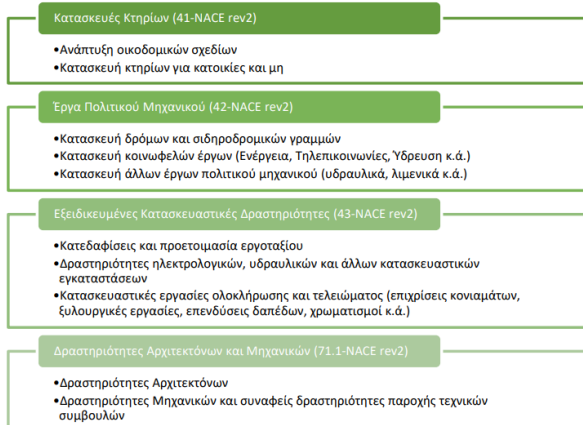
4. Ανταγωνισμός από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν άμεσες αλληλεξαρτήσεις. Κάθε κίνησή τους δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τη σχετική ισορροπία των ανταγωνιστών, τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το υψηλό κόστος, τη διαφοροποίηση των προϊόντων , αλλά και από άλλους αστάθμητους παράγοντες και απρόβλεπτες συγκυρίες⁶. Εκτός από τους ισχυρούς του κλάδου **μπαίνουν και οι**

⁵ σημαντική η συμβολή του στη γενικότερη ανάπτυξη μίας χώρας και έχει να κάνει με τη συνεισφορά του στην υλοποίηση επενδυτικών έργων σε τομείς όπως ο Τουρισμός, η Βιομηχανία, η Αστική Ανάπτυξη και Ανάπλαση, ο Πολιτισμός κ.ά. <https://gobhma.gr/%CF%80%CE%B5%CF%83%CE%B5%CE%B4%CE%B5-%CE%BF-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%BA%CE%B5%CF%85%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%83-%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CE%B4%CE%BF%CF%83-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5/>

⁶ 1. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Αυτός μπορεί να διαγνωσθεί από στατιστική επεξεργασία διαφόρων οικονομικών δεδομένων από προηγούμενα έτη, τα οποία συνδυαζόμενα με ποιοτικούς παράγοντες είναι δυνατόν να μας δώσουν τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.

Διάγραμμα 2.1: Δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στον τομέα των Κατασκευών



Πηγή: ΣΤΑΚΟΔ 2008, IOBE.

μικρές κατασκευαστικές, όπως η Δομική Κρήτης η εξαγορά της οποίας φαίνεται να είναι προ των πυλών, από το πρώην στέλεχος της ΑΚΤΩΡ και μέχρι πρότινος αντιπρόεδρος της INTRAKAT Δημήτριο Κούτρα, σε *συνεργασία με ισχυρό πόλο από την Κύπρο με έντονη δραστηριότητα στη Μέση Ανατολή ο οποίος επιθυμούσε εδώ και καιρό να εισέλθει στην ελληνική*

αγορά. <https://www.economix.gr/2022/07/08/paketo-13-dis-evro-htypa-tin-porta-tou-kataskevastikou-kladou/>.⁷

Το 27,6% των επιχειρήσεων είχε ως κύριο αντικείμενο τις κατασκευές κτηρίων. Μεταξύ 2009 και 2020 ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιήθηκαν στον κλάδο των Κατασκευών μειώθηκε κατά περίπου 51.400 (-46%) http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_07072022_REP.pdf

Η σύσταση κοινοπρακτικών σχημάτων για την διεκδίκηση των έργων που θα δημοπρατηθούν μέσα στο επόμενο διάστημα αναμένεται να αποτυπώσει τις νέες ισορροπίες που διαμορφώνονται στον κατασκευαστικό κλάδο <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3661498/neo-skiniko-kai-isorropies-ston-klado-ton-kataskeuon>. Επιπλέον, ενδιαφέρον παρουσιάζει η στάση της ΑΚΤΩΡ απέναντι στην INTRAKAT [σφοδρή σύγκρουση με καταγγελίες, εξώδικα κλπ με τον βασικό μέτοχο του Ομίλου ΕΛΛΑΚΤΩΡ, την ολλανδική Reggeborgh]. Η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων του κλάδου των Κατασκευών στην Ελλάδα (96,8% το 2019) είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις (ατομικές επιχειρήσεις, αυτοαπασχολούμενοι – επιχειρήσεις με απασχόληση μικρότερη από 10 άτομα). Οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν ωστόσο το 36,4% της αξίας παραγωγής των Κατασκευών. Η προοπτική ανάπτυξης για τον τομέα των Κατασκευών θα ενισχύσει σημαντικά τα μεγέθη των επιχειρήσεων του τομέα τα επόμενα χρόνια, με βάση την κατανομή της αξίας παραγωγής του τομέα των Κατασκευών

2. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών συνίστανται περισσότερο στον τρόπο με τον οποίο παράγουν, στον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται και στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν τις τιμές.

3. Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας. Ο παράγοντας αυτός θα πρέπει να συναρτηθεί και με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου, ούτως ώστε να υπάρχει μια αναγωγή τόσο του σταθερού κόστους όσο και των οικονομιών κλίμακας που ενδεχομένως αυτές επιτυγχάνουν.

4. Τέταρτος παράγοντας είναι οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τεχνικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται από τους ανταγωνιστές και οι δυνατότητες που υπάρχουν για αύξηση του μεριδίου της αγοράς - εφόσον αυτό υπάρχει -δηλαδή, εάν υπάρχει κενό στην αγορά και με ποιο τρόπο μπορεί η επιχείρησή να το καλύψει.

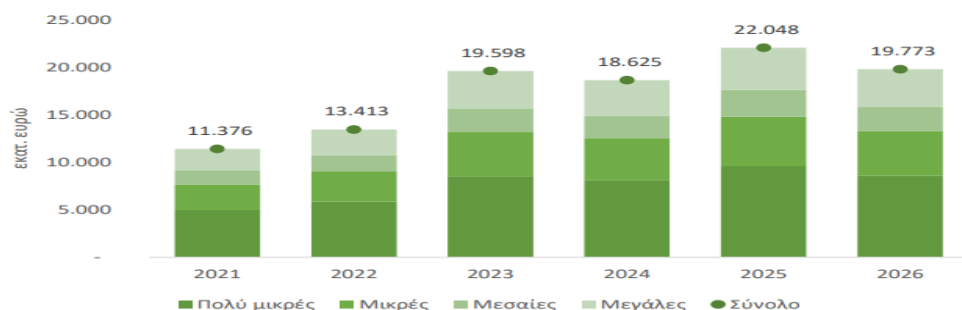
5. Πέμπτος παράγοντας είναι η έλλειψη ή όχι διαφοροποίησης των προϊόντων των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Η έλλειψη διαφοροποίησης μεταξύ των προϊόντων ενός κλάδου σημαίνει όμοιους κανόνες ανταγωνισμού σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

6. Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου είναι ο τελευταίος παράγοντας για τον έλεγχο της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου. Ύπαρξη υψηλών εμποδίων μπορεί να υπάρχει στην περίπτωση που δεν μπορεί η επιχείρηση εύκολα να αλλάξει δραστηριότητα κρατώντας για παράδειγμα, τα ίδια πάγια ή το ίδιο προσωπικό

⁷ Στον κλάδο των Κατασκευών στην Ελλάδα δραστηριοποιήθηκαν το 2020 περίπου 61.500 επιχειρήσεις (Διάγραμμα 2.3). Σχεδόν 2 στις 3 επιχειρήσεις δραστηριοποιήθηκαν στον τομέα των εξειδικευμένων κατασκευαστικών εργασιών.

http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_07072022_REP.pdf . Συνολικά, ο κύκλος εργασιών του τομέα εκτιμάται ότι θα διπλασιαστεί, φτάνοντας τα €19,8 δισ. το 2026, εφόσον απορροφηθεί το σύνολο των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης (επιχορηγήσεις και δάνεια) που έχουμε θεωρήσει ότι θα κατευθυνθεί σε κατασκευαστικά έργα.

Διάγραμμα 5.8: Εκτίμηση κύκλου εργασιών ανά κατηγορία επιχειρήσεων, 2021-2026



Πηγή: IOBE.

Συνεπώς, ο συγκεκριμένος κλάδος αναπτύσσεται γρήγορα, υπάρχουν σχετικά όμοιες επιχειρήσεις με παραπλήσια μερίδια αγοράς, ενώ οι απαιτήσεις κεφαλαίου και τεχνολογίας είναι σχετικά μεγάλες.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΥΝΑΜΗΣ : σχετικά υψηλή

5. Απειλή από υποκατάστατα

Όλες οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου στην ουσία, παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τα υψηλά κέρδη, γιατί από τη φύση τους θέτουν άνω όρια στις τιμές. Οι επιχειρήσεις για να μειώσουν τον κίνδυνο από υποκατάστατα, εφαρμόζουν στρατηγικές εστίασης σε επιμέρους τμήματα της αγοράς ή διαφοροποίησης των προϊόντων τους. Στην ανάλυση της δύναμης που συνιστά απειλή από υποκατάστατα προϊόντα πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες: Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, η επίδραση της τιμής, δηλαδή αν το υποκατάστατο προϊόν είναι εξαιρετικά φθηνότερο και η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι σχετικά χαμηλή στον κλάδο. Υποκατάστατα θεωρούνται μικρές κατασκευαστικές και εργολάβοι οι οποίες δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τους μεγάλους παίχτες της αγοράς.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΥΝΑΜΗΣ : σχετικά χαμηλή

6. ΕΚΤΗ [6^Η] ΔΥΝΑΜΗ- ΤΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Παπαδάκης, 2016, σελ.99-100

Τελευταία, υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να συντίθεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα. Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά, όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι:

1. *Η ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα.* Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Κατά συνέπεια, μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι οι επιχειρήσεις που τα παράγουν έχουν κοινά συμφέροντα. 2. *Η επίδραση της τεχνολογίας.* Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα.

Στην προκειμένη περίπτωση, ως τέτοιο προϊόν θεωρείται η ενέργεια, απαραίτητη για την ολοκλήρωση μεγάλων και μικρότερων κατασκευαστικών έργων. Επιπλέον, η ικανότητα υιοθέτησης νέας τεχνολογίας και η δυνατότητα αξιοποίησης των καινοτομιών του κλάδου εντείνει ή αποδυναμώνει την αναπτυξιακή προσπάθεια κάθε επιχείρησης στον κλάδο.

Άρα η επίδραση π.χ. του κόστους ενέργειας και του τεχνολογικού μετασχηματισμού λειτουργούν συμπληρωματικά και επηρεάζουν την πορεία των κατασκευαστικών επιχειρήσεων, όπως είναι η LAMDA. Τέλος, συμπληρωματικά και με αρνητικό τρόπο επιδρούν στην ελκυστικότητα του κλάδου οι δυσκολίες στη χρηματοδότηση και το υψηλότερο (συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρωζώνης) κόστος δανεισμού των τεχνικών επιχειρήσεων και επαγγελματιών παραμένουν σημαντικά εμπόδια.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΔΥΝΑΜΗΣ : σχετικά υψηλή

Συμπέρασμα ΑΝΑΛΥΣΗΣ PORTER:

Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που θα κληθεί να αντιμετωπίσει ο κατασκευαστικός κλάδος το επόμενο διάστημα, έχοντας ήδη διαχειριστεί τις συνέπειες της πανδημίας, θα είναι το αυξημένο κόστος. Η βέλτιστη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, η χρήση καινοτόμων υλικών με σκοπό τη βιωσιμότητα των επενδύσεων αλλά και η προσέλκυση αξιόλογου εργατικού δυναμικού φαίνονται να είναι οι παράγοντες που θα καθορίσουν την προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα των εταιρειών. Ο κίνδυνος αυτός θα εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.»

<https://www.ot.gr/2021/11/01/kataskeyastikes/pagkosmia-ereyna-kpmg-o-kataskeyastikos-klados-sta-prothyra-themeliodon-allagon/> . Οι δυσκολίες στη χρηματοδότηση και το υψηλό χρηματοδοτικό κενό μπορεί να αμβλυνθούν με τη χρήση διάφορων χρηματοδοτικών εργαλείων (π.χ. εγγυητικά κεφάλαια, επιδότηση επιτοκίου, κ.ά.), ώστε αντίστοιχα να περιοριστούν οι έντονες διαταραχές στην επιχειρηματική δραστηριότητα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ 1^ο Θέματος

1. <https://www.lamdadev.com/el/%CE%B7-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB.html>
2. <https://gobhma.gr/%CF%80%CE%B5%CF%83%CE%B5%CE%B4%CE%B5-%CE%BF-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%BA%CE%B5%CF%85%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%83-%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CE%B4%CE%BF%CF%83-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5/>
3. <https://www.iefimerida.gr/oikonomia/polyepipedes-pieseis-klados-kataskeyon-akiniton>
4. <https://www.kathimerini.gr/economy/561921082/anakampsi-ston-klado-ton-kataskeyon-tin-teleytaia-dietia/>
5. <https://www.capital.gr/oikonomia/3614124/2-1-apeiles-gia-ton-kataskeuastiko-klado>
6. <https://www.ot.gr/2021/11/01/kataskeyastikes/pagkosmia-ereyna-kpmg-o-kataskeyastikos-klados-sta-prothyra-themeliodon-allagon/>
7. <https://www.economix.gr/2022/07/08/paketo-13-dis-evro-ghtypa-tin-porta-tou-kataskevastikou-kladou/>
8. http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_07072022_REP.pdf
9. <https://www.lamdadev.com/el/%CE%B7-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB.html>
10. www.statistics.gr
11. <https://www.statistics.gr/documents/20181/6dc920dd-6c88-49f8-8d2e-fc076ffbe499>
12. <https://www.insider.gr/oikonomia/159440/elstat-ypohorise-i-paragogi-toy-kataskeyastikoy-kladoy-d-trimino-toy-2020>